



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRO FERNANDES DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NET SERVIÇOS**

JOÃO PESSOA – PB

ABRIL/2013

ALEXANDRO FERNANDES DA SILVA

**INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA NET SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado ao Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em Cumprimento às Exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

JOÃO PESSOA - PB

ABRIL/2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586i Silva, Alexandro Fernandes da.

Indicadores de desempenho: estudo de caso na empresa NET
Serviços./ Alexandro Fernandes da Silva. – João Pessoa: UFPB, 2013.

58f.:il.

Orientador: Profª. MSc. Jorge de Oliveira Gomes.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Indicadores. 2. Ação. 3. Serviços. 4. Qualidade. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.56(043.2)

Ao Professor Orientador Jorge de Oliveira Gomes, MSc.

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno
Alexandro Fernandes da Silva

João Pessoa, ____ de Abril de 2013

Prof^a Kellen da Silva Coelho, Dr^a.

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NET SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em ____/____/____

Profº. Adm. Jorge de Oliveira Gomes, MSc.
Departamento de Administração – CCSA/UFPB
Orientador

Profª Paula Luciana Bruschi Sanches
Departamento de Administração – CCSA/UFPB
Examinador I

*Dedico este trabalho a Deus. Sem Ele nada do
que conquistei até hoje seria possível.*

A G R A D E C I M E N T O S

A Deus, luz que ilumina meu caminho, minha estrela da manhã, meu refúgio, pessoa essencial na minha vida, fonte inesgotável de misericórdia e amor;

Aos meus pais, meus maiores ajudadores. Exemplos de amor e dignidade. Minha eterna gratidão!

A minha família de forma geral, que compartilham a vida comigo em todos os momentos, com muita dedicação e paciência. São como fortalezas ao meu lado dando-me total apoio.

Ao meu orientador Jorge Oliveira Gomes, pelas valiosas contribuições de conhecimentos acerca do meu objeto de estudo e por ter me mostrado a direção certa na elaboração do meu ideal que regerá minha trajetória profissional;

Aos sábios mestres da UFPB, que muito contribuíram para minha formação acadêmica;

A todos aqueles que diretamente ou indiretamente compartilharam suas experiências e enriqueceram minha vida pessoal e profissional.

RESUMO

SILVA, Alexandro Fernandes da. **INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NET SERVIÇOS**. João Pessoa, 2013. 58fl. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, UFPB, 2013.

Nos tempos atuais, onde a globalização exige das empresas competência, é necessário que elas recorram a estratégias eficazes para poder permanecer e concorrer no mercado. Os indicadores de desempenho trabalhados na empresa NET SERVIÇOS permitem aumentar as chances de alcançar os objetivos desejados, bem como permitem a avaliação da qualidade de serviço e a fidelização do cliente. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e também como o método etnometodológico com o plano de analisar os indicadores da empresa. Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar a importância dos indicadores de desempenho no desenvolvimento das empresas. No decorrer da pesquisa foi realizado um levantamento acerca dos principais indicadores de desempenho trabalhados na empresa NET SERVIÇOS, objetivando compreender como acontece a avaliação de desempenho. A empresa NET SERVIÇOS não tem um indicador que mede a garantia do serviço com medição precisa para os clientes que tem um ano de instalação, ou seja, aqueles clientes que estão com instalação com menos de um ano reclamam com mais frequência dos serviços ofertados. Feito o levantamento de quais seriam essas reclamações, chega-se a seguinte conclusão: o sinal mal dimensionado, modem com defeito e conectores fora do padrão. No Plano de Ação desenvolvido especificamente para esse objetivo, percebe-se que a empresa pode desenvolver um indicador preventivo para atender o público com menos de um ano de serviço instalado. Algumas atitudes podem ser tomadas pela empresa no sentido de prevenir essas ocorrências, baseando-se em indicadores que trabalham qualidade nos serviços oferecidos pela empresa.

PALAVRAS CHAVE: Indicadores. Ação. Serviços. Qualidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Componentes de distribuição de sinal.....	55
Figura 2 -	Página de sinal – padrão NET.....	55
Figura 3 -	Modem Motorola.....	56
Figura 4 -	Modem Scientific-Atlanta.....	56
Figura 5 -	Modem RCA.....	56
Figura 6 -	Modem Cisco.....	56
Figura 7 e 8 -	Placa de Modem.....	56
Figura 9 e 10 -	Acomodação de Modem nas caixas.....	57
Figura 11, 12, e 13 -	Conectores mal posicionados.....	57
Figura 14 e 15 –	Conectores Padrão, com uso correto das ferramentas.....	58
Figura 16 –	Crimpador.....	58
Figura 17 -	Decapador.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Problemas detectados no mês de Janeiro de 2013.....	44
Tabela 2 -	Problemas de clientes instalados com menos de 1 ano.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Problemas detectados.....	45
Gráfico 2 -	Problemas de clientes instalados com menos de 1 ano.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 QUALIDADE E EVOLUÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	14
2.2 INDICADORES E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	20
2.3 ABORDAGENS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.4 FORMULAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO	27
2.5 SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO	28
2.6 TIPOS DE INDICADORES	29
2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
2.8 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	32
2.9 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	34
2.10 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 CONCEITO DE PESQUISA	41
3.2 TÉCNICA DE PESQUISA	42
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	43
4.1 PROBLEMAS DETECTADOS NAS VISITAS ANALISADAS	44
4.2 PROBLEMAS DETECTADOS NAS VISITAS EM CLIENTES INSTALADOS COM MENOS DE 1 ANO	46
4.3 PLANO DE AÇÃO	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
ANEXOS	55

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização a competição é sempre uma das tendências fundamentais em qualquer ramo empresarial é constante a necessidade do executivo à frente da empresa adotar cada vez mais planejamentos estratégicos. Para isso, é preciso compreender tudo que se passa dentro da empresa e ao redor dela.

Diante desta necessidade, dá-se atenção para a estruturação de indicadores de desempenho da empresa NET SERVIÇOS, no sentido de esclarecer aos administradores uma (super)visão que ofereça a maximização de tudo que está acontecendo na empresa, no sentido de avaliar a qualidade do serviço prestado. O objetivo esperado é que a alta administração faça a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas.

A literatura sobre indicadores de desempenho recomenda que seja realizado o alinhamento com os indicadores de desempenho para medir o caminhar das estratégias propostas pela empresa na direção das metas que se almejam alcançar.

A presente pesquisa pretende colaborar solidificando o arcabouço teórico já existente, bem como contribuir para a gestão empresarial de modo geral, demonstrando o trabalho que vem sendo realizado na empresa NET SERVIÇOS.

Além deste item, a presente monografia consta um referencial teórico com quatro capítulos. O primeiro capítulo trás todas as considerações sobre a pesquisa de forma ampla: problemática, justificativa, objetivos gerais e específicos, e delimita o tema a ser tratado. O segundo capítulo discorre sobre todo o referencial teórico levantado no decorrer do estudo: qualidade na prestação de serviços, a evolução da qualidade, os indicadores de desempenho de forma ampla, medição, tipos de desempenho e da forma como são avaliados. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos e por fim, são apresentados dados de pesquisa e uma proposta para criação de um novo indicador.

1.1 PROBLEMÁTICA

Tendo em vista a importância da administração das empresas e da avaliação de desempenho para toda gestão empresarial, surgiu o seguinte questionamento:

Qual a importância dos indicadores de desempenho nas empresas?

Para responder a este problema, tendo em vista a existência de vários modelos ou sistemas de medição de desempenho, esta pesquisa de campo teve como objetivo, por meio da revisão da literatura e da análise de dados referente à empresa NET SERVIÇOS, identificar tipos de indicadores de desempenho que proporcionam avaliação da qualidade do serviço prestado ao cliente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância dos indicadores de desempenho para o desenvolvimento da NET SERVIÇOS/PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar quais os principais indicadores de desempenho trabalhados na empresa NET SERVIÇOS;
- Compreender como acontece a avaliação de desempenho na empresa NET Serviços;
- Propor um indicador de desempenho para a empresa NET que trabalhe a garantia de serviço para clientes instalados em menos de um ano.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nos tempos atuais, onde a globalização exige das empresas competência, é necessário que elas recorram a estratégias eficazes para poder permanecer e concorrer no mercado. Os indicadores de desempenho trabalhados na empresa NET SERVIÇOS permitem aumentar as chances de alcançar os objetivos desejados, bem como permitem a avaliação da qualidade de serviço e a fidelização do cliente.

Esta pesquisa tem a finalidade de mostrar o quanto os indicadores de desempenho são importantes para o sucesso de qualquer administração empresarial. Eles são ferramentas indispensáveis para a empresa enfrentar as adversidades do mercado.

Este trabalho justifica-se por ampliar a visão dos indicadores de desempenho de outras empresas com base na experiência da empresa NET SERVIÇOS, através da divulgação dos indicadores já trabalhados pela referida instituição, que de uma forma ou de outra influenciam nos destinos de outras organizações, uma vez que a mesma consentiu compartilhar seu método avaliativo objetivando auxiliar empresas, tornando-as competentes estrategicamente, num mercado que a cada dia se inova, incentivando a uma reflexão sobre a maneira adequada de trabalhar os indicadores de desempenho, frente aos grandes desafios de um ambiente mercadológico concorridíssimo.

A pesquisa torna-se oportuno para empresa, que terá uma visão no campo de análise em clientes com um ano de fidelização, e nos próprios relatórios extraídos pela NET SERVIÇOS através do seu portal (qualinet) pode-se visualizar a data de instalação dos clientes. Com um plano de ação bem elaborado poderá diminuir as quantidade de reclamações desses clientes, e minimizar os custos operacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE E EVOLUÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

No atual contexto econômico, marcado pela competitividade entre as organizações, exige a busca incansável da qualidade como estratégia de sobrevivência nos negócios. Muitas são as ações que as organizações direcionam para a satisfação dos clientes, e uma das mais relevantes é a qualidade na prestação de serviços.

O setor de serviços apresenta atualmente grande representatividade na economia mundial, nacional e local. Tanto os autores na área, como os índices macroeconômicos apontam para a importância crescente dos serviços no cenário mundial. De acordo com Lovelock e Wright (2006, p.05), “os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 56,7% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo”.

“a participação do setor de serviços na economia vem aumentando nas últimas décadas. Esta evolução tem gerado uma participação crescente no setor de serviços no PIB mundial. Observa-se que o número de empregos gerados pelo setor de serviços cresce a taxas maiores do que nos demais setores da economia. No caso do Brasil, este quadro se reproduz. Segundo dados do IBGE (2002), o setor de serviços já corresponde a cerca de 52,3% do PIB nacional” (CARVALHO e PALADINI, 2005, p. 332).

Oferecer serviços com qualidade tornou-se uma condição de preexistência no mercado, haja vista que a qualidade não mais se configura apenas como uma estratégia competitiva no setor de serviços (SOUZA, GRIEBELER, GODOY, 2007).

É natural que nos dias atuais os serviços apresentem características específicas que diferenciem sua oferta da manufatura, bem como implicam em alguns desafios para o alcance da qualidade. A intangibilidade, característica inerente aos serviços, dificulta a avaliação de qualidade dos mesmos antes do consumo. Tal fato resulta em maior desconfiança por parte do consumidor (GRÖNROOS, 2003).

Cobra e Rangel (1993) afirmam que as ações em qualidade dos serviços nortearão as organizações, minimizando fracassos, aumentando poder de competitividade, incrementando o processo.

A confiabilidade de serviço prestado envolve cumprir com o que foi prometido, demonstrar de vontade em prestar serviço, também tratar os clientes com respeito, educação, consideração e cordialidade.

Com a globalização houve a expansão de empresas nos mercados do mundo inteiro com isso veio a concorrência e a competitividade, as exigências de seus clientes aumentaram na mesma proporção exigindo que as organizações sejam flexíveis para alcançar equilíbrio no mercado e alcançar a capacidade de predizer os desejos dos clientes e do mercado. A busca pela qualidade total nos serviços é de fundamental importância para a vitalidade das empresas de serviços. É uma das maneiras mais coerentes de fidelizar os clientes.

“A qualidade é um fator crítico para a sobrevivência das organizações. Qualidade significa entender, aceitar, atender e exceder continuamente os desejos e expectativas dos clientes” (HRONEC, 1994, P.126)

Sob esta ótica, a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como estas são em permanente mudança, as especificações da qualidade devem ser alteradas freqüentemente (MARSHALL, 2008, p.40).

Segundo Feigenbaum (1994, p.8) “qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de característica de produtos e serviços” referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente. “Feigenbaum foi um dos formuladores do conceito de “controle da qualidade total”. De acordo com sua abordagem, qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os trabalhadores devem ser responsáveis. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. Volta-se para fora da empresa e tem por base a orientação para o cliente (MARSHALL, 2008, p.41).

Praticar um serviço de qualidade constitui-se em uma das principais estratégias de sobrevivência de qualquer organização. Qualidade pode ser entendida como conformidade com padrões na prestação dos serviços (padronização), como efetividade no alcance das metas estabelecidas, como a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes, ou a oferta de um serviço que atinja ou supere as expectativas dos clientes.

A exigência dos clientes pela qualidade no serviço prestado está aumentando significativamente, a concorrência está acirrada pela busca da excelência no atendimento.

A organização precisa ter com foco no cliente, além de conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas, assim como às dos clientes e mercados potenciais, buscar estabelecer relações duradoras e de qualidade. Quando essas necessidades estão claras para toda a organização e não somente para as áreas diretamente envolvidas com os clientes, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes.

A gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais, denominados “trilogia Juran”: planejamento, controle e melhoria. Para ele, os processos de negócio são a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria”. (MARSHALL, 2008, P.40).

Para uma organização qualidade significa desempenho máximo a fim de satisfazer certas condições do cliente, independente de os produtos serem tangível ou intangível .

Qualidade é um termo que utilizamos cotidianamente, mas, se perguntarmos a diversas pessoas o significado deste termo, dificilmente chegaremos a um consenso.

Antes de discutir a questão sobre a medição do desempenho num ambiente de gestão pela qualidade, é importante entender como o conceito da qualidade e as formas de gestão da qualidade evoluíram.

A qualidade, inicialmente, tinha uma conotação artesanal, ou seja, dependia daquele que executasse determinada atividade ou produzisse algo.

“O artesão era um especialista que tinha domínio completo de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós venda.

Nessa época, o cliente estava próximo do artesão, explicitando suas necessidades, as quais o artesão procurava atender, pois sabia que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca pelos clientes satisfeitos. (CARVALHO, PALADINI, 2005, p. 2)

A satisfação do cliente mantém a empresa no negócio. Sem ela, ocorre perda de participação no mercado para as concorrentes (HRONEC, 1994, p. 9).

Desde a antiguidade percebe-se que os clientes sempre se preocupam com a qualidade de produtos ou serviços oferecidos. Com a revolução industrial na Inglaterra, com a utilização de fábricas, iniciou-se a ênfase na inspeção do produto e, no início do século 20, os fabricantes começaram a introduzir a qualidade dos processos entre as suas práticas da qualidade.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

“A primeira etapa no desenvolvimento da área da qualidade, *controle da qualidade pelo operador*, relacionava-se à atividade industrial até o final do século XIX. Um trabalhador ou no máximo um número pequeno de trabalhadores, era responsável pela fabricação do produto em sua totalidade e, por conseguinte, tornava-se possível a cada trabalhador controlar totalmente a qualidade de seu trabalho pessoal” (FEIGENBAUM, 1994, P. 20).

A partir deste momento começou a se desenhar um modelo de controle dos produtos fabricados na indústria, em algumas empresas de pequeno porte hoje em dia usa este modelo para desenvolver um trabalho de controle de qualidade.

“No início do século XX, avançamos para o *controle da qualidade pelo supervisor*, muitos indivíduos desempenhando tarefas similares foram agrupados de forma a poder ser dirigidos por um supervisor, que por sua vez assumia a responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe” (FEIGENBAUM, 1994, P. 20).

Durante a Primeira Guerra Mundial, onde envolveu um número significativo de trabalhadores que se reportavam aos seus supervisores de produção. O sistema

industrial tornou-se mais complexos. Surgindo assim os primeiros inspetores em período integral, dando início a terceira etapa: *controle da qualidade por inspeção*.

No início do século XX, Frederick W. Taylor, conhecido como o criador da “administração científica”, atribuiu maior legitimidade à atividade de inspeção, separando-a do processo de fabricação e atribuindo-a profissionais especializados. (TAYLOR, 1919 *apud* MARSHALL, 2008, P.23).

As atividades de inspeção se transformaram rapidamente em um processo independente e associado ao controle da qualidade. “A inspeção da qualidade é o processo que visa identificar se uma peça, uma amostra ou um lote atende a certas especificações da qualidade” (PALADINI, 2008, p. 115).

“O controle da qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A solução de problemas era vista como fora das responsabilidades do departamento de inspeção”. (MARSHALL, 2008, P. 24).

A etapa da inspeção permaneceu em voga até que as exigências da extraordinária produção em massa da Segunda Guerra Mundial abrissem espaço para a quarta etapa do controle da qualidade: *controle estatístico da qualidade*.

Esta fase constituiu uma extensão da fase de inspeção e apenas tornou as organizações de inspeção mais eficientes. Inspetores passaram a estar equipados com algumas ferramentas estatísticas, como amostragem e gráficos de controle. (FEIGENBAUM, 1994, P. 21).

“O controle de processo foi o fundamento para o desenvolvimento das técnicas para controle estatístico da qualidade. Ao estruturar organizadamente as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo o seu fluxo, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, é possível obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínsecas à natureza do processo) e as devidas a causas normais ou específicas”. (MARSHALL, 2008, P. 24).

A avaliação é um processo que só é aplicável a funções, estruturas, mecanismo ou situações que sejam dinâmicas – já que a avaliação determina se houve progresso no desenvolvimento de suas ações (PALADINI, 2008, p. 193).

O controle estatístico é uma das mais poderosas metodologias desenvolvidas visando auxiliar no controle eficaz da qualidade. Através das cartas ou gráficos de

controle, podem-se detectar desvios de parâmetros representativos do processo, reduzindo a quantidade de produtos fora de especificações e com isso os custos da produção.

“Gestão de qualidade é um bom processo de gestão. Em qualquer área. A inclusão do artigo na expressão gestão de qualidade transforma-se em algo específico. A Gestão da Qualidade é, na verdade, a gestão de algo bem definido, chamado qualidade. Gestão de qualidade é algo geral; Gestão da Qualidade é uma área técnica da Organização” (PALADINI, 2007, p. 314)

A gestão da qualidade passou a ser observada mais claramente pela gerência da empresa, e com a exigência que o mercado estava vivenciando então se conduziu à quinta etapa: *controle da qualidade total*. Esta que atualmente é o que as empresas pregam e buscam atingir. As empresas começaram a desenvolver tomada de decisão definida voltada para a qualidade do produto ou serviço ofertado.

De acordo com (PALADINI, 2007, p. 314) “gerir qualidade significa garantir que produtos e serviços sejam adequados ao uso a que se destinam. E também que a Gestão da qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva”.

“a característica principal do direcionamento da qualidade como principal estratégia empresarial é que o programa de controle de qualidade deve encorajar sólido crescimento econômico de forma decidida e concreta. E deverá proporcionar vantagem competitiva mais significativa à companhia” (FEIGENBAUM, 1994, P. 23).

Para a empresa prestar um serviço de qualidade terá que envolver todos os colaboradores no processo. E sempre procurar o aperfeiçoamento e expandir o seu foco no cliente.

A definição de qualidade está sendo constantemente mudada e expandida. À medida que clientes e interessados podem obter mais, suas expectativas aumentam e as empresas precisam oferecer cada vez mais. (HRONEC, 1994. p. 44). Alguns autores definem qualidade como: “Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto” (CARVALHO, PALADINI, 2005, p. 9); “Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina” (EOQC – Organização Européia de Controle da Qualidade, 1972).

Para Grönroos (2003), a qualidade apresenta duas dimensões distintas: a qualidade técnica, no que diz respeito ao que é oferecido ao cliente objetivando satisfazê-lo, e a qualidade funcional referindo como o serviço é prestado.

Segundo Hronec (1994), qualidade é entender, aceitar, atender e exceder as necessidades, os desejos e as expectativas do cliente, continuamente.

À medida que as empresas desenvolvem um entendimento sobre a qualidade, e a satisfação do cliente. Deve-se realizar um trabalho de melhoria contínua, expandir seu foco no cliente. Permitindo antecipar as necessidades, desejos e as expectativas de seus clientes.

Hoje, qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independente do ramo de atividade e abrangência de atuação pública ou privada. A necessidade de desenvolver métodos objetivos da avaliação da qualidade tem determinado o crescente interesse das organizações em investir em mecanismos quantitativos, precisos, de fácil visibilidade e perfeitamente adequados a processos dinâmicos. Indicadores de desempenho ilustram detalhadamente as informações.

2.2 INDICADORES E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de administração de qualquer empresa estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Para Catelli (1999, p.61) essa fase de controle tem por objetivo assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenho.

Sabemos que toda empresa, seja ela de grande, médio ou mesmo pequeno porte, necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho. Afinal, “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). Embora pareça simples e comum, a avaliação dos resultados e desempenhos, não é uma tarefa fácil.

É preciso primeiramente estabelecer qual a real necessidade do que precisa ser medido para somente depois definir ao certo as medidas adequadas que estarão avaliando o que se pretende medir. Nos últimos anos a literatura tem mostrado de forma muito clara que antigamente as empresas tomavam decisões baseadas

apenas em informações financeiras obtidas no setor de contabilidade da empresa, porém hoje em dia as coisas não funcionam mais dessa forma. As decisões atualmente são tomadas depois de serem realizados levantamentos que envolvem grande número de variáveis exigindo uma grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas (MIRANDA, WANDERLEY E MEIRA, 1999).

Medidas que não envolvam a questão financeira são melhores indicadores de desempenho futuro que as medidas que envolvem finanças e que os indicadores auxiliam os gestores de forma muito mais eficaz, focando as ações dos mesmos a perspectivas de longo prazo. Na visão de Kaplan e Norton (1997), indicadores financeiros são extremamente inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência e os indicadores de ocorrência contam apenas partes isoladas da história de uma empresa e não dão nenhum suporte para ações futuras.

Vale destacar ainda que as medidas financeiras são essenciais em alguns momentos e que por isso mesmo não devem ser esquecidas, principalmente quando se trata da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

Os indicadores de desempenho são ferramentas ligadas ao monitoramento e auxiliam no desenvolvimento de qualquer empresa. Os indicadores acompanham o andamento da vida organizacional e a função de mostrar se as estratégias funcionaram ou se há necessidade de mudança de rumo e de planejamento.

Os indicadores são dados concretos, mas podem mostrar-se falsos se a informação que alimentou os dados não tiver sido constatada com a realidade da empresa. Eles são resultados de dois ou mais fatores que nos mostrarão como andam as coisas na empresa. Podemos citar como exemplo um indicador da eficácia de vendas que pode ser a resultante do número de propostas pelos pedidos realmente fechados ou a relação entre o número de funcionários da loja pela vendas mensais.

Pode parecer que todos usam estes indicadores, mas no “mundo real” a maioria das empresas trabalham só por fluxo de caixa: se tem verba compra estoque, sem se dar conta de que é necessário analisar informações de forma

sistêmica, para saber como e onde existem possibilidades de melhorar os resultados.

Os indicadores de desempenho mostram os impactos gerados nas empresas, sendo que, para Arthur Andersen (1999), estes podem ter aspecto quantitativo quanto aspecto qualitativo e ainda aspecto comportamental.

Com indicadores bem pensados, responsabilidades claras e acompanhamentos sistêmicos é possível gerenciar desde pessoas e seu desempenho, até os resultados financeiros e a eficácia das estratégias e processos da empresa.

Os indicadores de desempenho são listados a partir dos Sistemas de Medição do Desempenho que são importantíssimos para os gestores no processo de implementação de estratégias e melhorias na empresa, do qual trataremos mais adiante. É por meio de feedback que pode-se constatar resultados fornecidos pelo sistema. A quantidade de informação relevante e a necessidade de agilidade são fatores que exigem, muitas vezes, que se utilize um sistema informatizado viabilizar a medição em empresas.

As organizações encaram o negócio de fora para dentro. Tem o propósito de entender o cliente e alterar os processos do negócio para alinhá-los aos desejos do cliente. “Como sinais vitais de uma organização, as medidas de desempenho podem – e devem – ajudar a empresa a atingir a vantagem competitiva” (HRONEC, 1994).

Indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas.

O indicador permite quantificar um processo.

“A qualidade só pode ser obtida se for exercido rigoroso controle sobre todas as atividades produtivas. Em particular, se for exigido dos recursos humanos da empresa pleno atendimento a severas regras de comportamento e ação, ou seja, se o trabalho for desenvolvido sob disciplina orientada por rígidos padrões” (CARVALHO, PALADINI, 2005, p. 37)

Indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, são instrumentos importantes para controle da gestão. É uma ferramenta gerencial para administrar qualquer empresa.

De acordo com (PALADINI, 2008, p. 37) existe um papel dos indicadores na avaliação da qualidade. A avaliação da qualidade baseia-se em informação. Por isso, antes de investir em avaliações de qualquer natureza, é necessário disponibilizar as informações que possam viabilizá-las.

Ao gerar informações para a avaliação da qualidade, deve-se dispor de uma forma que envolva:

- o planejamento da coleta;
- a organização dos dados obtidos (de modo, é claro, que facilite e análise);
- a classificação das informações, sobretudo em termos de sua representatividade, confiabilidade e importância;
- a veiculação, seguindo um fluxo que favoreça a análise do valor de cada informação para cada destino, em cada momento e em cada contexto considerados.

Pode-se, então, considerar que os indicadores são os elementos básicos da avaliação da qualidade.

Quando um administrador de uma organização quer programar atividades para o melhoramento de operações precisa saber como anda a sua empresa. As prioridades para o melhoramento das atividades serão determinadas pela identificação do atual desempenho de uma operação ou setor da organização.

As necessidades de medição de desempenho podem ser justificadas por inúmeros fatores: a) Estabelecer padrões de medidas para comparação; b) Facilitar o entendimento de um bom desempenho; c) Estabelecer padrões a fim de obter comparações; d) Indicar onde devem ser feitas melhorias; e) Induzir ações por parte dos funcionários da organização; f) Demonstrar aos clientes e fornecedores as ações acertadas da empresa; g) Mostrar o grau de utilização dos recursos produtivos; h) Indicar tendências para que se possa fazer previsões.

Medidas de desempenho são sinais vitais da organização. Informa às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo de forma coerente. Indicador é o parâmetro que medirá a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará um problema.

As medidas de desempenho tornam-se, então, uma declaração da missão e das estratégias empresariais. Dessa maneira, nenhum sistema de mediação de desempenho terá sucesso, se não for capaz de demonstrar como as ações

organizacionais estão alinhadas com os objetivos da organização. Esse sistema não se refere somente a uma simples coleta de dados associada a um objetivo. Ele deve funcionar como um sistema de alerta, que envolve prevenção e identificação, objetivando sempre a satisfação dos clientes.

Para Nauri (1998), as metas de desempenho caracterizam-se por ser:

- Atingíveis: as metas devem ser alcançáveis com um esforço razoável sob condições que as levem a prevalecer;
- Econômicas: o custo de implementação e administração deve ser baixo em relação à atividade;
- Aplicáveis: devem adaptar-se às condições sob as quais serão usadas. Se condições mudarem, devem ter flexibilidade suficiente para encontrar essas variações;
- Consistentes: devem ajudar a unificar as operações e comunicações através de todos os setores e funções da organização;
- Abrangentes: devem cobrir todas as atividades inter-relacionadas;
- Compreensíveis: devem ser expressadas em termos simples e claros, a fim de evitar incerteza ou interpretação errônea. As informações, para seu uso, devem ser específicas e completas;
- Mensuráveis: devem ser capazes de serem comunicadas com precisão;
- Estáveis: devem ter uma vida suficientemente longa para prover um grau de previsibilidade, a fim de amortizar o esforço de sua preparação;
- Adaptáveis: devem ser desenhadas de modo que elementos possam ser mudados ou adicionados, sem necessidade de refazer toda sua estrutura;
- Legítimas: devem ser oficialmente reconhecidas e aprovadas;
- Equitativas: devem ser aceitas pelas pessoas que têm de lidar ou trabalhar com elas, como uma base justa, para comparação;
- Focalizadas nos clientes: devem estar direcionadas para áreas importantes para cliente, interno e externo, tais como: tempo de ciclo, qualidade, estrutura de custos, satisfação, etc.

Na concepção de Gil (1993):

“o desempenho e a produtividade organizacional necessitam, a todo momento de medição, quer em nível de benchmarking, ou seja, contra outras entidades, quer um nível histórico, ou seja, contra o

passado empresarial, ou ainda, em termos futuros, via arbítrio ou projeções das séries históricas apuradas”.

De acordo com Hronec (1994), medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu output, atingem uma meta especificada.

A medição de desempenho pode ajudar a detectar: o que está acontecendo com o desempenho da empresa; quais as razões prováveis que configuram a situação atual; e quais podem vir a ser as ações a serem tomadas. “A primeira regra da medição de desempenho é: atingir 100% de entendimento em toda a empresa dos conceitos e objetivos. (HRONEC, 1994, p. 6).

Por fim “as medidas de desempenho são os “sinais vitais” da organização” (HRONEC, 1994, p. 5). “Diga-se como você me mede e eu lhe digo como eu me desempenho. Se você me mede de forma ilógica (...) não reclame sobre meu comportamento ilógico” (CORREA, CORREA, 2002, p. 158).

As medidas de desempenho servem, então, para dar um diagnóstico preciso da verdadeira situação da empresa diante de seus pontos fortes e fracos, no próximo capítulo veremos as abordagens.

3 ABORDAGENS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Na abordagem de Moreira (1991), a implantação de um Sistema de Medição de Desempenho, deve seguir as seguintes etapas: 1º - Elaboração da missão da organização; 2º - Desenho das estratégias ligadas com essa missão; 3º - Identificação dos chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS's); 4º - Desenvolvimento de medidas que possam quantificar os FCS's.

Para Juran (1992), o sistema de medição de desempenho está bastante atrelado à função “controle”. O seu sistema apresenta uma série de passos para manter a conformidade para as metas e padrões, e baseia-se em “alças de feedback” que á retroalimentação de dados de desempenho para que o responsável possa tomar ações apropriadas.

Para Campos (1992), o controle do processo está baseado na visão do relacionamento causa/efeito das atividades, de forma que o processo é definido como um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) formulou um sistema de indicadores com enfoque para micro e pequenas empresas. Esse trabalho foi feito a partir de uma lista de cinquenta variáveis, selecionadas a partir de questionário de pesquisa de campo. Essas variáveis procuram cobrir as diversas dimensões do desempenho e de estratégias competitivas nas pequenas organizações.

Para Harrington (1993), os processos estabelecem um sistema de controle de qualidade que assegura que os produtos atendam as especificações definidas. A fim de que uma empresa possa permanecer na frente da concorrência, os processos devem ser cada vez mais aperfeiçoados. Para isso, deve-se desenvolver, para eles, sistemas de medição e de controle. As medidas dos sistemas devem ser relevantes para a missão da organização e específicas para os processos críticos. Todos, dentro da organização, devem concordar com essas medidas que devem ser amplamente documentadas para uma análise imediata ou posterior.

Para Muscat & Fleury(1993), os FCS's são variáveis nas quais a empresa precisa ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva. A partir do momento que se identificam os FCS's, estão sendo identificadas as variáveis que devem ser mensuradas e aperfeiçoadas, para atingir os objetivos da empresa através de sua estratégia competitiva. A utilização das estratégias podem ocorrer cumulativamente. Assim, se a empresa adota a estratégia de qualidade, ela estará adotando ao mesmo tempo, a estratégia de custo. A acumulação de competência está bastante relacionada ao sucesso da empresa, principalmente em ambientes bastante dinâmicos.

Um outro modelo para medir desempenho em uma organização foi descrito por Sink & Tuttle (1993), composto por um conjunto de parâmetros inter-relacionados de uma forma complexa. Para os autores, os critérios de desempenho podem ser dados através de parâmetros como eficiência, produtividade, qualidade, inovação e lucratividade.

Deve prevalecer um enfoque sistêmico sobre a avaliação de desempenho de cada subsistema, onde qualquer sistema organizacional apresenta inter-relações com outros subsistemas, assim como entradas, atividades ou processos de

transformação e saídas. Com isso, as medidas devem ser baseadas em processos ou sistemas e não em departamentos.

O desempenho quantum, definido por Hronnec (1994), “é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, ambientalistas, etc”.

O modelo quantum de medição de desempenho tem quatro elementos distintos: Elemento 1 – Geradores: o princípio gerador de medidas é a estratégia da organização, levando em conta as lideranças, os interessados e as melhoras práticas; Elemento 2 – Facilitadores: dão apoio à implantação do processo de mudança, a implantação das medidas de desempenho e a procura das melhoras práticas; Elemento 3 – O processo em si: definir metas, estabelecer medidas de output, monitorar atividades chaves, identificar fatores críticos dos processos, definir as medidas do processo; Elemento 4 – A melhoria contínua – possibilidade de feedback para melhoria contínua, para o estabelecimento de novas metas e para fazer o ajuste na estratégia da organização¹.

Para Hronnec (1994), as empresas precisam aperfeiçoar, de forma contínua, seu valor e serviços para os clientes. A organização deve lutar para superar a sua concorrência, otimizando recursos e processos.

2.4 FORMULAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A construção de indicadores de desempenho deve atender as necessidades de quantificação em cada momento histórico da empresa. Embora tenham sido abordados vários modelos de desempenho, a formulação de um sistema de indicadores é muito bem resumida por Gil (1993), que em sua análise, ressalta a importância da estruturação dos Indicadores de Qualidade (IQs), que, facilitam o processo de qualidade organizacional.

A forma proposta pelo autor para a estruturação dos Indicadores de Qualidade (IQs) pode muito bem ser adaptada para a estruturação de Indicadores de Desempenho (IDs). A importância da formulação dos Indicadores ressaltada por Gil (1993) é dada a seguir, de uma forma adaptada para os indicadores de desempenho:

¹ Disponível em: < <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/antero/cap4.htm> > Acesso em: 19-11-2012

- Permitir a comparação, via séries históricas, mostrando a evolução das métricas dos IDs;
- Registrar a intensidade da efetividade da ação do desempenho pela comparação das métricas dos IDs tomados, antes e depois da institucionalização da ação sobre o desempenho;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento das métricas-padrão (nível a ser alcançado) e pela apuração dos desvios ocorridos com os ID's.
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho ocorrido em ambientes/linhas de negócios diversificados.

2.5 SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A dificuldade na criação de um sistema de indicadores de desempenho consiste na escolha das dimensões do desempenho que, muitas vezes estão altamente correlacionadas entre si. Tornou-se como base, para o presente trabalho, a abordagem de Sink & Tuttle (1993), porém foram feitas algumas alterações baseadas nos outros autores estudados.

Essa abordagem foi escolhida por ser considerada a que melhor aborda as dimensões de um desempenho do ponto de vista sistêmico, cujo enfoque principal está nas entradas, atividades ou processo de transformação e saídas. Com isso, as medidas devem ser baseadas em processos ou sistemas e não em departamentos ou setores da empresa como propõem alguns autores.

O Trabalho de Sink & Tuttle (1993) define seis dimensões para análise de desempenho: eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, lucratividade e inovação. Essa última dimensão, por ser considerada a variável independente desse estudo, foi retirada do sistema de indicadores.

Foi considerada, todavia, uma nova variável, que diversos autores citam em seus trabalhos: a flexibilidade. Essa variável foi abordada pelos autores de diferentes maneiras, ora sendo adaptabilidade, ora como entrega, ora como habilidade para mudanças.

2.6 TIPOS DE INDICADORES

Existem três tipos de indicadores de desempenho: os indicadores de eficiência, de eficácia e de qualidade. Sink & Tuttle (1993) afirmam que a eficiência está relacionada ao consumo dos recursos em um sistema e é caracterizada pela relação entre previsão e a realização. Esse parâmetro de desempenho mede se a organização executou uma atividade da melhor forma possível.

Para Sink & Tuttle (1993), a eficácia de um sistema é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos. Para o autor, a eficácia da organização pode ser obtida mediante os atributos de qualidade, quantidade e pontualidade. A eficácia passa a ser uma forma de avaliar se aquilo que foi proposto foi realmente realizado. Seria então uma medida de “controle” dentro da organização.

Um dos modelos mais utilizados para avaliar a qualidade de bens e serviços é o que contém dimensões críticas ou categorias de qualidade propostas por Garvin (1992), elas servem de estrutura para inúmeras análises. As oito dimensões são: 1) Desempenho; 2) Características; 3) Confiabilidade; 4) Conformidade; 5) Durabilidade; 6) Atendimento; 7) Estética; 8) Qualidade percebida.

Uma empresa de serviços não tem que concentrar todos os seus esforços em todas as dimensões da qualidade propostas por Garvin (1992) ou pela qualidade total. Ela deve focalizar, de uma forma estratégica, aquelas dimensões com as quais queira competir, para que possa se diferenciar dos demais concorrentes.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho foi originalmente criada para mensurar o desempenho do funcionário no trabalho por meio de uma avaliação sistemática, com o objetivo de fornecer a estes, informações a respeito de seu desempenho de forma que pudessem aperfeiçoá-lo em prol de si mesmos e da empresa. A partir da avaliação, a organização obtém dados referentes ao desempenho da empresa, o avaliador recebe como resultado um melhor desempenho da equipe, e o avaliado têm a oportunidade de compreender melhor os requisitos de desempenho, motivando-o a buscar melhorias (THOMAZ, 2007).

Segundo Chiavenato (2001, p.85) “a avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Sendo assim toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, pode ser entendida como um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado do cargo.

As avaliações exatas mostram aos empregados onde estão deficientes, tomam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetiva, elas servem como controle de qualidade do desempenho do empregado e do departamento de pessoal. Sem um sistema efetivo de avaliação, as decisões relacionadas ao empregado tornam-se sujeita a erro (CHIAVENATO, 2001).

Para Catelli (1999, p. 188), o termo “avaliar” é entendido como “exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação”, especialmente diante de expectativas preestabelecidas. Avaliação é a ação de atribuir valor, tanto no sentido qualitativo, quanto no sentido quantitativo.

A avaliação de desempenho tem como objetivo primordial servir como ferramenta capaz de auxiliar no decorrer da gestão estratégica e dar suporte para ações mais eficazes, no entanto vale salientar que depende de uma série de fatores como: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; entre outros.

A avaliação de desempenho é de suma importância para a empresa, haja vista que a mesma necessita saber se seus objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam resultados esperados, se reconhecem às contribuições dos empregados à empresa e auxiliar na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados (LUCENA, 1992).

Para Werther e Davis (1983) uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. A avaliação deve criar um meio de avaliar com exatidão o desempenho de cargo de um indivíduo, para que isso aconteça é necessário fazer a avaliação relacionada ao cargo, ser prática e ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo.

Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável, sem validade e confiabilidade, o sistema pode se diferenciar. Mesmo

quando não ocorre distinção, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo. Torna-se importante a avaliação de desempenho para a empresa, porque a mesma necessita saber se seus objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam resultados esperados, reconhecem as contribuições dos empregados à empresa, e auxiliar na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados. (LUCENA, 1992)

Conforme Werther e Davis (1983, p.289):

A avaliação de desempenho é uma atividade crítica da administração de pessoal. Sua meta é proporcionar um quadro exato do desempenho passado e futuro do empregado. Muitas pessoas têm uma idéia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está se desenvolvendo em seu cargo, por outro lado são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, em alguns casos só fazem sob cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados e que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

É através da avaliação de desempenho que podemos fazer uma análise de comparação entre as expectativas anteriormente estabelecidas com o efetivamente realizado dentro da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa. Desta forma, o processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação do desempenho planejado e realizado.

Gil (2001) afirma que o conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo suficientemente consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro. Cada um destes dois processos confirma e complementa o outro. Se a seleção de pessoal faz o prognóstico do desempenho das pessoas, a Avaliação de Desempenho permite confirmar e qualificar o processo seletivo.

Portanto, constata-se que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a

excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização (CHIAVENATO, 2001).

Sendo assim, a avaliação do desempenho constitui um meio de localizar problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

2.8 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação de um desempenho planejado e do desempenho realizado, com o propósito de serem comparados, pois usamos o conceito de desempenho todas as vezes que existem expectativas anteriormente estabelecidas, devendo monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa (CATELLI, 1999).

Pontes (2005) ressalta que a participação do colaborador no processo diz respeito à avaliação do seu potencial, é a oportunidade que de saber o que a empresa espera dele, para que não haja discrepâncias entre o desempenho real e o esperado; conhecer seus pontos fortes e fracos e de tomar medidas para melhorar o seu desempenho, se necessário. Além de estabelecer os resultados a serem atingidos pelos colaboradores, é necessário acompanhar o processo de trabalho e fornecer feedbacks constantes. Assim, o processo de avaliação se torna motivador, fazendo com que os funcionários deixem de lado seus medos, inseguranças e frustrações.

Devem-se estabelecer indicadores de desempenho, pois mostram os impactos gerados nas empresas, sendo que, segundo Andersen (1999) estes podem ter aspecto quantitativo (traduzindo diretamente resultados), aspecto qualitativo (retratando resultados mais subjetivos que necessitam de escalas comparativas para serem analisados) e aspecto comportamental (analisa as atitudes e posturas de indivíduos e grupos). Outra classificação é colocada em medidas financeiras e não-financeiras.

Andersen (1999) classifica que, as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações a perspectivas de longo prazo. Tal afirmação está baseada no argumento que as medidas não-financeiras são centradas na avaliação de causa-e-efeito, enquanto que as medidas financeiras não refletem o valor das ações dos administradores orientadas em longo prazo.

Lucratividade e outras medidas financeiras somente refletem os efeitos das atividades passadas e correntes, enquanto que satisfação do cliente, inovação, melhoria continua dos processos internos e outras atividades não-financeiras refletem o efeito das ações correntes dos administradores que serão observadas no futuro.

Entretanto Andersen (1999) observa que, em pesquisas realizadas, empresas têm implantado muitos sistemas de avaliação de desempenho, mas não houveram evidências de impactos da inclusão de medidas não-financeiras na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Entende-se também como um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas (RABAGLIO, 2006).

De forma geral, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização, se considerar os diversos extratos que envolvem o indivíduo (RABABLIO, 2006).

A avaliação de desempenho exige padrões de desempenho, para serem efetivos, devem referir-se aos resultados desejados de cada cargo. Não podem ser estabelecidos arbitrariamente, coletam-se conhecimentos destes padrões através da análise de cargo, identificam-se critérios específicos de desempenho, analisando o desempenho dos empregados existentes.

Dessa forma para Lucena (1992, p.19):

Mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio. A sistematização da Avaliação de Desempenho visa à empresa de utilizar um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Segundo Lucena (1992) quando os resultados são atingidos representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. A definição dos resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa determinar, as metas, projetos, atividades que constituem o campo de responsabilidades profissional. Também é preciso definir os padrões de desempenho, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. Sem o estabelecimento dessas metas fica difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultam distinguir quais empregados são mais produtivos dos que não são e também impede a ação correta sobre os desvios de desempenho e desfazer a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas.

Porém toda essa etapa de definição do que se espera do empregado não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos da empresa. É necessário acompanhar sistematicamente e periodicamente o desempenho, tendo em vista assegurar que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam corrigidos.

Sob a ótica de Lucena (1992, p.26) “o conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas)”.

2.9 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (2001) os objetivos do desempenho constituem uma variável da própria política da organização, em geral, e da política de recursos humanos, em decorrência, os objetivos de uma política de avaliação de desempenho têm os seguintes aspectos:

Fazer o julgamento da atuação profissional, ou seja, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho do empregado; O conhecimento cada vez maior das pessoas na organização, possibilitando assim, melhor aproveitamento e desenvolvimento, sendo que o desenvolvimento do empregado somente poderá ser realizado integralmente se for baseado em uma avaliação adequada; A localização de tipos de problemas que, por sua frequência ou amplitude de ocorrência em uma área ou seção, identificam problemas de supervisão, avaliando-se assim indiretamente os supervisores; A criação de um ambiente favorável, criado pelas boas relações humanas e pela satisfação no trabalho, no entanto, este ambiente só existirá se houver justa e adequada avaliação, permitindo que sejam oferecidas oportunidades de progresso e um justo e adequado sistema de remuneração, umas das condições para um sistema justo de remuneração é a avaliação de desempenho funcional. (CHIAVENATO, 2001, p. 146)

A sistemática de avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si. É um meio para se obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a tomada de decisões e providências que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações. As avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade. (CHIAVENATO, 2001, p. 146)

Segundo Chiavenato (2001) podem ser destacados alguns objetivos a respeito da avaliação de desempenho como: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos resultados humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo obviamente, da forma de administração; e fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais. O referido autor afirma que um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

Sendo que os principais beneficiados geralmente são: o chefe, indivíduo, a organização e a comunidade, nesse contexto, Lucena (1992) aponta que o êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-la, ou seja, o superior. Conforme o mesmo:

A capacidade de observar e de obterem dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-las em uma avaliação do desempenho e, finalmente, a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias exige um intensivo e adequado treinamento dos avaliadores. De nada adianta o aperfeiçoamento de um instrumento de medida se seu utilizador não conhece adequadamente todas as suas potencialidades e possibilidades de aplicação. O administrador, em qualquer nível em que esteja situado, precisa estar constantemente empenhado em avaliar as pessoas e descobrir maneiras inovadoras de levá-las a executar suas tarefas da melhor forma e dentro de um ambiente organizacional sadio. (LUCENA, 1992, p. 36)

De acordo com Lucena (1992) a manutenção e controle dos métodos de avaliação de desempenho tornam-se necessárias, pois através dos resultados obtidos pode-se chegar à conclusão se há necessidade de um ajustamento nos critérios adotados, de reformulação nas rotinas e nos formulários, de re-treinamento dos avaliadores etc. É o *feedback* do sistema, o responsável pela regulamentação e adequação dos critérios. A manutenção e o controle das sistemáticas de avaliação de desempenho envolvem os seguintes aspectos principais:

Verificar se os métodos de avaliação escolhidos estão dando bons resultados; verificar se os formulários estão adequados aos propósitos da avaliação; verificar se os períodos de preenchimento dos formulários estão razoáveis; verificar se o preenchimento dos formulários está correto; analisar os resultados das avaliações em si e os avaliadores; acompanhar as providências e os procedimentos resultantes das avaliações. (LUCENA, 1992, p. 38)

Para Robbins (2002) a prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, origina-se a algum tipo de avaliação. É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado.

2.10 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2001) há vários métodos de avaliação de desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação aos cargos e situações. A escolha do método utilizado no processo de avaliação influencia diretamente no resultado final e, por isso, é necessário escolher e adaptar um método mais apropriado à realidade de cada organização.

Segundo Chiavenato (2001) os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: Método das Escalas Gráficas: é o mais utilizado e divulgado e simples. Sua aplicação requer cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o julgamento do avaliador, que podem provocar interferências nos resultados. Este método avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação.

Conforme o autor supracitado as principais vantagens do método das escalas gráficas são:

- É um método de aplicação simples;
- Permite uma visão das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- Proporciona pouco trabalho para o avaliador no registro de avaliação, simplificando-o.
- Desvantagens do método das escalas gráficas:
- Não permite flexibilidade ao avaliador
- Sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores;
- Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

Para Gil (2001) o método da escala gráfica consiste em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores a serem avaliados e as colunas os graus de avaliação, os quais indicam quão satisfatório é o desempenho do avaliado. Segundo Pontes (2005) caracteriza-se como um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores

previamente estabelecidos, prevendo variações de ruim a excepcional. Os autores concordam ao afirmarem que a escala gráfica é o método mais utilizado nas empresas brasileiras, pois proporciona resultados confiáveis devido à facilidade de entendimento e simplicidade, não exigindo treinamento intenso dos avaliadores.

Conforme Chiavenato (2001) o Método da Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, composto de duas, quatro ou mais frases, no qual o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Daí a denominação “escolha forçada”. Segundo Chiavenato (2001) as vantagens do método da escolha forçada são: Proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação; sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores. Por sua vez, as desvantagens do método da escolha forçada seriam: Elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado; Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

O Método de Pesquisa de Campo é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o supervisor imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos (CHIAVENATO, 2001).

A avaliação é feita por um supervisor imediato junto à assessoria de um especialista (staff) que percorre todas as áreas da empresa. Sendo que o especialista em avaliação de desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada gerente, obedecendo ao seguinte roteiro:

- a) Avaliação inicial – é avaliado por uma das três alternativas: Desempenho mais que satisfatório; Desempenho satisfatório; Desempenho menos que satisfatório.
- b) Suplementar – cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meios de perguntas do especialista ao gerente, por meio de perguntas como: Que motivos justificam esse desempenho? Quais foram os resultados? Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário?

c) Planejamento – é o planejamento de providências direcionadas para melhora do desempenho como: Recomendações sobre treinamento, promoção ou transferências de cargo; Aconselhamento e manutenção no cargo atual.

d) Acompanhamento – trata-se de uma verificação do desempenho de cada funcionário. O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares, que são: Análise de estrutura de cargos e Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias. (CHIAVENATO, 2001, p. 152, grifo nosso)

As vantagens do método de pesquisa de campo são: Proporcionar um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; Permitir um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; É um dos métodos mais complexos de avaliação do desempenho. Em seu turno, as desvantagens do método de pesquisa de campo são: Pequena participação do avaliado; Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; Morosidade no processamento (CHIAVENATO, 2001).

De acordo com Chiavenato (2001), o Método dos Incidentes Críticos trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Este método não exige planejamento e montagem prévios. Sua aplicação pode ser dividida em três fases: observação do comportamento dos subordinados; registro dos fatos significativos; pesquisa de atitude e do comportamento.

O Método da Auto-Avaliação é o meio pelo qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos (CHIAVENATO, 2001).

Rabaglio (2006) afirma que a auto-avaliação consiste na participação ativa do colaborador, podendo ele mesmo fazer um julgamento a respeito de seu desempenho. Após emitir seu parecer, o colaborador participa de uma entrevista com o líder imediato “para que façam comparações, comparem suas escalas de valores e estabeleçam metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento” (RABAGLIO, 2006, p 14).

A autora acima afirma que este método possui como benefícios: a possibilidade de esclarecimento e entendimento entre as partes; a correção de

possíveis distorções; a probabilidade de orientação por parte do avaliador, de fornecer feedback e reforçar os pontos fortes do avaliado; e dá ao avaliado a oportunidade de buscar esclarecimentos, fornecer sugestões e esclarecer pendências. Porém, pode não ocorrer um consenso entre colaborador e líder, podendo ocasionar decepções e desencadear incompatibilidade, assim como, o julgamento pode ser induzido ou manipulado pelo avaliado.

Método de Avaliação por Objetivos: neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante períodos de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhado aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor também correções (CHIAVENATO, 2001).

O Método de Avaliação de 360 Graus:

Refere-se ao contexto que envolve as pessoas. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém de alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste as várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho de diferentes parceiros. Neste tipo de avaliação o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil, ele pode tornar-se vulnerável se for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente. (CHIAVENATO, 2001p. 136)

Para Pontes (2005), a avaliação 360 graus objetiva a coleta de informações por diversas fontes, com o pressuposto de desenvolver as competências das pessoas. Os benefícios apontados pelo autor referem-se às oportunidades de avaliação, ou seja, de ser avaliado pelo líder, e também poder avaliá-lo. Este método torna-se mais confiável devido às diversas fontes de informações, o que

permite uma maior compreensão e reflexão do avaliado acerca de seu comportamento na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados o procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos do TCC.

3.1 CONCEITO DE PESQUISA

Segundo Gil (2008) a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Entende-se que a pesquisa é um processo contínuo de construção do conhecimento que tem como objetivo principal gerar novos conhecimentos, realizada como atividade planejada em busca de riqueza científica. Marconi e Lakatos (2008, p.1) concordam e vão além. “Pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Esta pesquisa foi realizada visando analisar os indicadores de desempenho da empresa NET SERVIÇOS, com o objetivo de permitir a avaliação da qualidade de serviço da referida empresa.

3.2 TÉCNICA DE PESQUISA

Neste trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, pois foram levantados dados em livros e artigos tendo seu embasamento teórico em obras já publicadas.

Para os autores Cervo e Bervian (1996, p. 48) “a pesquisa bibliográfica como uma pesquisa que procura explicar um problema a partir de referencias teóricas publicadas em documentos”. Complementando, Amaral (2007, p. 1) informa que “pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho”. Está claro que a pesquisa bibliográfica constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Marconi e Lakatos (2008, p.12) num conceito mais atual descrevem que a pesquisa bibliográfica “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fortalecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.”

E também se caracterizou por método qualitativo e etnometodológico com o escopo de mensurar as falhas que são ocorridas nas visitas técnicas realizadas na empresa NET SERVIÇOS.

Os etnometodólogos utilizam em suas pesquisas, em suas descrições e interpretação da realidade social, os mesmos recursos linguísticos que o homem ordinário, a linguagem comum (Coulon, 1995a)

Este Trabalho de Conclusão de Curso contém dados considerados de fontes primárias, como dados históricos, bibliográficos, estatísticos e dados oficiais da empresa NET SERVIÇOS.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A empresa NET SERVIÇOS trabalha com alguns tipos de indicadores de desempenho. No total a empresa faz uso de aproximadamente quarenta tipos de indicadores, no entanto vamos nos deter em apenas três, a saber: 1) atendimento ao cliente no prazo máximo de 24 horas; 2) Indicador de Revisita (o cliente recebe uma segunda visita dentro do prazo de trinta dias); 3) Controle de Qualidade (são realizadas vistorias em 5% das instalações).

Diante do exposto na pesquisa serão avaliadas as visitas técnicas do serviço de internet. Partindo da metodologia proposta, tendo como base a análise dos documentos relacionados às visitas técnicas realizadas no período de um mês (Janeiro de 2013), totalizando 2.135. Os dados foram extraídos de planilhas analíticas dispostas no portal da empresa (qualinet). A planilha analítica é composta por várias informações. Como: código dos clientes, nome dos clientes, tipo de produto, endereço, data da reclamação, data da instalação. Entre outros. Dessa planilha foram extraídas informações baseadas na data de instalação dos clientes.

4.1 PROBLEMAS DETECTADOS NAS VISITAS ANALISADAS

Na tabela 1 constam os dados referentes aos problemas detectados nas visitas analisadas no mês de janeiro / 2013.

Problemas Detectados no mês janeiro / 2013	Quantidade de visitas	Porcentagem
Conector oxidado	514	24,07%
Conector folgado	421	19,72%
Passivos oxidados	324	15,18%
Sinal mal redimensionando	326	15,27%
Rede Externa com problema	86	4,03%
Modem com defeito	83	3,89%
Conectores fora do padrão	79	3,70%
Computador com problema	74	3,47%
Sem identificar placa de rede	51	2,39%
Cabo com defeito	43	2,01%
Cabos mal conectados	38	1,78%
Cabo partido	32	1,50%
Instalação alterada pelo cliente	29	1,36%
Fonte do modem com defeito	18	0,84%
Roteador com defeito	5	0,23%
Modem desligado	4	0,19%
Não atinge a velocidade contratada	4	0,19%
Cabo de rede com problema	3	0,14%
Ligação clandestina	1	0,05%
Total geral	2135	100,00%

Tabela 1: Problemas detectados nas visitas técnicas realizadas no mês de Janeiro de 2013
Fonte: Pesquisa de Campo

O gráfico 1 traduz em porcentagens os números relacionados aos problemas relatados acima:

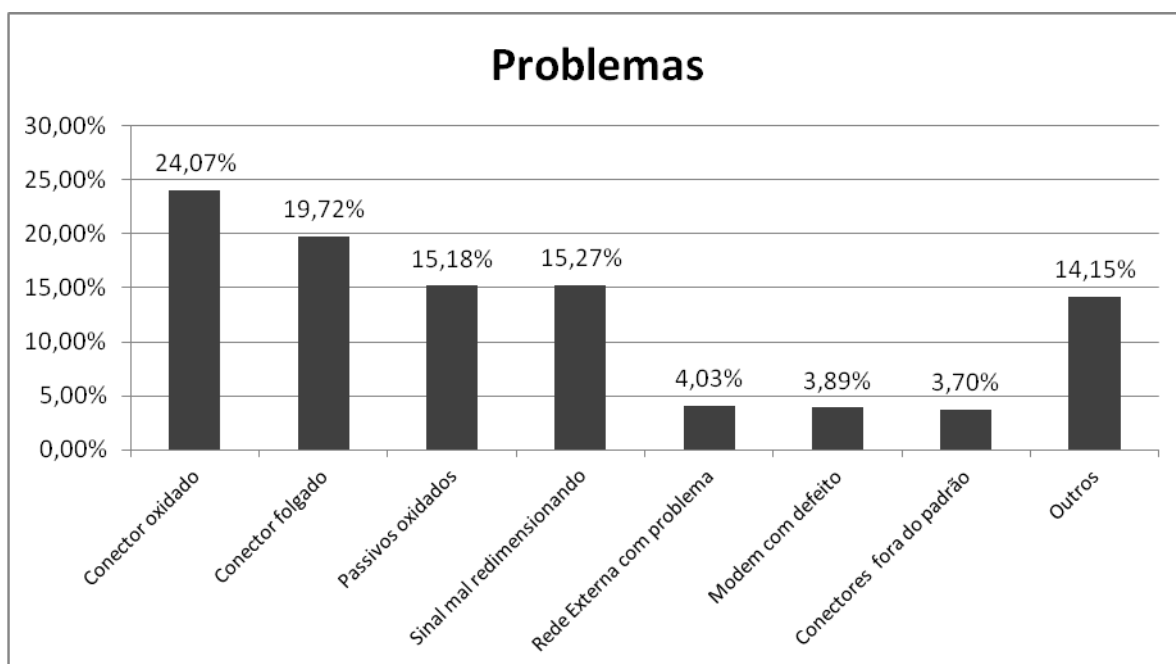


Gráfico 1: Problemas detectados nas visitas técnicas realizadas no mês de Janeiro de 2013
Fonte: Pesquisa de Campo

O gráfico 1, mostra alguns problemas ocasionados durante uma visita técnica realizada pela NET SERVIÇOS. O maior ofensor neste é “conector oxidado”, trata-se de uma peça metálica (figura 15) que serve de conexão do cabo coaxial com os componentes (figura 1) e com o modem (figura 3). Devido a cidade de João Pessoa ser litorânea, há um desgaste da maresia com conectores que são utilizado para serviço à cabo no país. A vida útil desses conectores tem em média cinco anos, depende da forma como é exposto na residência do cliente, ou até mesmo da isolamento que está submetido. Assim acontece com os passivos (componentes) que são fabricados com a mesma tecnologia. Conector folgado é uma falha que ocorre durante a instalação, onde o técnico não fez o aperto de forma adequada.

4.2 PROBLEMAS DETECTADOS EM VISITAS A CLIENTES INSTALADOS A MENOS DE UM ANO.

Do total de 2135 visitas, foi identificado no relatório elaborado, que 1302 visitas foram realizadas em clientes com menos de 1 ano de instalado o serviço da NET em suas residências. Então analisaremos os clientes que ficaram sem o serviço em tão pouco tempo. Segue os dados:

Problemas de clientes instalados com menos de 1 ano	Porcentagem
Sinal mal redimensionando	38,63%
Modem com defeito	25,04%
Conectores fora do padrão	15,44%
Conector folgado	7,83%
Fonte do modem com defeito	3,99%
Passivos oxidados	2,38%
Conector oxidado	1,69%
Computador com problema	1,61%
Rede Externa com problema	1,23%
Sem identificar placa de rede	1,00%
Cabo com defeito	0,77%
Cabos mal conectados	0,23%
Cabo partido	0,15%
Total geral	100,00%

Tabela 2: Problemas de clientes instalados com menos de 1 ano
Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

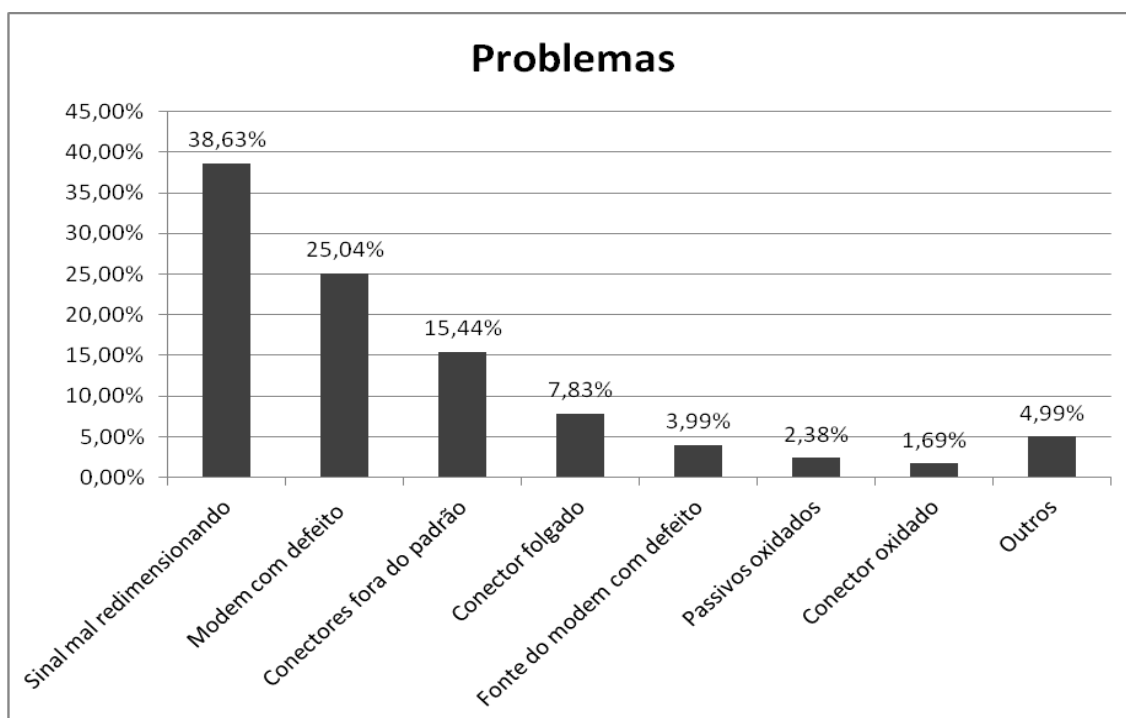


Gráfico 2: Problemas de clientes instalados com menos de 1 ano
Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

O gráfico 2, tem uma informação diferente ao gráfico anterior. Diante das 2.135 visitas realizadas no mês de janeiro, 1302 visitas foram em clientes com menos de 1 ano de instalado. Ou seja 60,98% das realizadas no mês analisado foram em clientes com um ano de instalação com a NET SERVIÇOS. E foi identificado que o principal problema é o “sinal mal redimensionado”, seguido por “Modem com defeito” e “conectores fora do padrão”. Os três primeiros problemas somam 79,11% das visitas realizadas em clientes que tem o serviço de internet com a NET SERVIÇOS há um ano. Onde a principal causa é devido a instalação inicial da empresa, que é realizada por 52 equipes, que é dividido em três emprestas que prestam serviços para NET PB.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Os três principais problemas nas visitas em clientes instalados em menos de 1 ano soma 79,11% dos problemas, por este motivo será proposta para em empresa um plano de ação que possa suprir as maiores necessidades da mesma. O objetivo inicial do plano de ação é efetivamente diminuir a quantidade de visitas para clientes que tem o serviço da NET dentro do prazo de um ano. Diante dos fatos apresentados, recomenda-se à NET SERVIÇOS as seguintes ações:

PROBLEMA 1 - SINAL MAL REDIMENSIONADO

Para que a instalação da NET SERVIÇOS seja realizada é necessário seguir os padrões de distribuição de sinal (direta, retorno e sinal ruído) e também a configuração do Modem que recebe o sinal HFC e transforma em transferência de dados. Essa distribuição é feita através dos componentes, figura 1 (anexo). E deve seguir os padrões de distribuição de sinal, conforme figuras 2 (anexo)

A ação proposta para o problema seria a realização de treinamento específico sobre distribuição de sinal com as 52 equipes de instalação que a NET SERVIÇOS possui em campo, sabendo-se que essas equipes fazem parte de empresas terceirizadas. Esse treinamento deverá conter 40 horas aula trabalhando teoria e prática, simulação e distribuição de sinal.

PROBLEMA 2 – MODEM COM DEFEITO

A empresa trabalha com várias marcas de equipamentos, figura 3 (anexos).

O problema maior é que esses modems na maioria das vezes são equipamentos reutilizados. Nesse contexto, não tem uma logística de transporte adequado. Com isso os equipamentos já utilizados são transportados de forma inadequada.

O modem é composto por equipamentos eletrônicos em uma placa, conforme figura 7 e 8 (anexos). Quando há um mau uso no transporte os componentes se soltam da placa. O funcionamento do equipamento fica comprometido.

A ação para solucionar o problema seria adequar melhor os equipamentos, desde a retirada da casa do cliente (desconexão), passando pela devolução ao Almojarifado, e posteriormente devolução para os clientes novos (instalação). Conforme alguns modelos de acomodação do modem para transporte, figura 9 e 10 (anexos)

PROBLEMA 3 – CONECTORES FORA DO PADRÃO

O conector é uma das principais peças que são utilizadas para a instalação de internet à cabo. É a sua preparação que requer a utilização de duas ferramentas adequadas, alicate crimpador e decapador, figuras 16 e 17 (anexos) . Se esses equipamentos estiverem desregulados ou velhos afetarão diretamente a qualidade do conector e assim comprometem o sinal que trafega através do cabo que chega até a residência do cliente.

As terceirizadas empresas pecam bastante no controle de ferramentas, que os técnicos utilizam. Por isso que muitas instalações ficam mal feitas, devido ao mau uso das ferramentas. Nas figuras 11, 12 e 13 (anexos), que disponibilizamos uma amostra de como os conectores ficam mal posicionados quando utilizados por ferramentas inadequadas.

Como a empresa NET SERVIÇOS não tem um indicador que mede a garantia do serviço com medição precisa para os clientes que tem um ano de instalação. Como qualquer produto onde se dá garantia de um ano.

Como sugestão propõe para NET SERVIÇOS um indicador (garantia de um ano) para clientes que desfrutam do seu serviço de internet.

Como sugestões para a empresa podem ser citadas as seguintes:

- **Planilha com dados consolidados de clientes que um ano de instalado:** Mensurar as visitas que são realizadas nos clientes que com menos de um ano de instalado, através de planilha dinâmica.
- **Disponibilização dos dados:** Disponibilizar para as todas as pessoas envolvidas, relatórios do indicador, principalmente para as equipes de instalação.
- **Acompanhamento do indicador:** Fazer um acompanhamento diário dos problemas encontrados nos relatórios, e apresentar feedback para as equipes que realizaram a instalação inicial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da evolução da gestão da qualidade estar atrelada à evolução do conceito da qualidade e se estarmos cientes que é de extrema importância observar quais são as vantagens competitivas para que as organizações atuem num contexto cada vez mais acirrado, percebemos que, ainda assim, as propostas de sistematização de indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total não têm permitido às empresas a medição abrangente e coerente do desempenho em relação ao seu objetivo principal.

A adoção dos indicadores de desempenho deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite localizar "problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento" (CHIAVENATO, 1991). Deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização num um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões. Um aspecto importante a ser destacado é que a sistematização de indicadores de desempenho permite uma considerável flexibilidade para que novos indicadores de desempenho em caso de necessidade sejam acrescentados ou retirados.

O sucesso ou não de uma empresa não deve ser analisado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável. Assim, é de extrema importância a definição de um processo bem sucedido, com mudanças claras e duráveis de comportamento ou desenvolvimento de habilidades tantos em relação as funções pessoais quanto em relação a organização, de modo a promover um incremento na efetividade da organização. Podemos então concluir que os indicadores são essenciais para o sucesso da instituição e para a qualidade de seu serviço.

No decorrer desta pesquisa foram realizadas algumas observações na forma de como a empresa NET SERVIÇOS trabalha com seus indicadores de desempenho visando a qualidade do serviço prestado e o bem estar do cliente em relação aos serviços oferecidos. Percebe-se que a empresa faz levantamento das

reclamações dos clientes visando levantar indicadores que possam dar o feedback de como tem sido o serviço oferecido. Baseando-se nessas reclamações, a empresa desenvolveu alguns indicadores e algumas propostas para solucionar as deficiências apresentadas.

É possível que a empresa trabalhe ainda com indicadores preventivos, ou seja, ela não precisa necessariamente esperar que o problema exista para somente sanar. A proposta de um indicador preventivo surgiu mediante as diversas observações realizadas no momento em que trabalhei na referida empresa.

Os três principais problemas nas visitas em clientes instalados em menos de 1 ano soma 79,11% dos problemas, ou seja, isso não é nada interessante para a empresa. Uma vez que quem contrata um serviço não quer que o mesmo dê defeito em menos de um ano. Por esse motivo o plano de ação desenvolvido no decorrer deste trabalho visa suprir as necessidades aparentes da empresa bem como fazer um trabalho preventivo, na adoção de alguns cuidados também descritos no plano de ação.

O objetivo principal do plano de ação tem por objetivo efetivamente diminuir a quantidade de visitas para clientes que tem o serviço da NET dentro do prazo de um ano, para evitar o desconforto do cliente.

Espero que a pesquisa e os indicadores apresentados pela Empresa NET SERVIÇOS possam contribuir para que, cada vez mais, as organizações adotem esse instrumento e que alcancem objetivos institucionais através do desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, M. H. **A Estatística e a formação inicial com alunos de um curso de Pedagogia: Reflexões sobre uma sequência didática**. 2007. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Matemática) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- ANDERSEN, Arthur. **Remuneração estratégica: uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224p.
- BERGAMINI, W.C., BERALDO, R.G. Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BEZERRA, Antonio Adriano Duarte. INDICADORES DE DESEMPENHO DA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA SAELPA: Fatores que influenciam os indicadores DEC e FEC. 83 fl. **(Monografia)**. Universidade Federal da Paraíba – UFPB.
- CAMPOS, V.F. TQC — **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.
- COBRA, M., RANGEL, A. **Serviços ao Cliente - Uma Estratégia Competitiva**, 2ª edição, São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1993.
- CORREA, Henrique; CORREA, Alberto. **Administração de Produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COULON, Alan. **Etnometodologia**. Tradução de Ephraim Ferreira Alves. Petrópolis, GUESSER, Vozes, 1995a.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. V. 1. São Paulo. Editora McGraw-Hill Ltda, 1994.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.L. **Qualidade total nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron, 1994.

JURAN, J.M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 6ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da Qualidade** / Isnard Marshall Júnior, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha, Edmarson Bacelar Mota, Sérgio Leusin. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpando na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. IN: **Congresso Internacional de Custos, VI. Anais...** Portugal, 1999.

MOREIRA. E.M. **O processo tecnológico na teoria econômica: algumas considerações**. Análise. v.2, n.6, p. 3-13. Porto Alegre, 1991.

MUSCAT, A.R.N. & FLEURY, A. C. C. (1993) - **Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade, vol. 1, n. 2, p. 82-107, set.

NAURI, M. H. C., As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processo: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária

(fapeu). 1998. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9 ed. São Paulo: LTr. 2005.

RAGABLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.

ROBBINS, P.S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

SOUZA, Adriano; GRIEBELER, Deizi e GODOY, P. Leoni. Qualidade na Prestação de Serviços fisioterápicos – estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes. **Revista Produção**, V. 17, Nº 3. 2007.

THOMAZ, C. **Relatório de Estágio**. Estágio supervisionado em Psicologia Organizacional não publicado, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí, Brasil. 2007.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO 1 – Materiais utilizados pela empresa NET Serviços

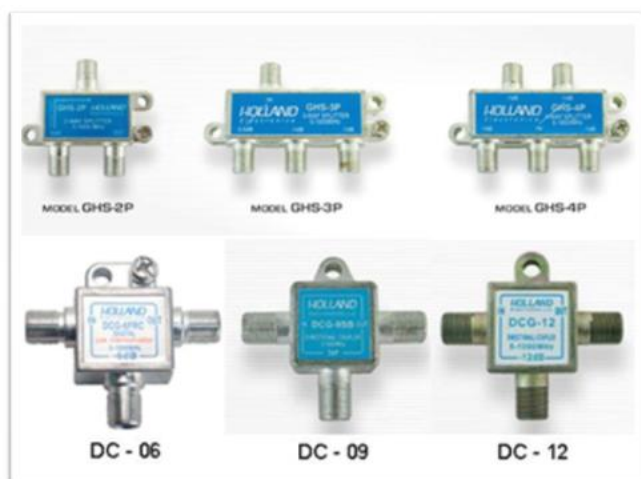


Figura 1: componentes de distribuição de sinal

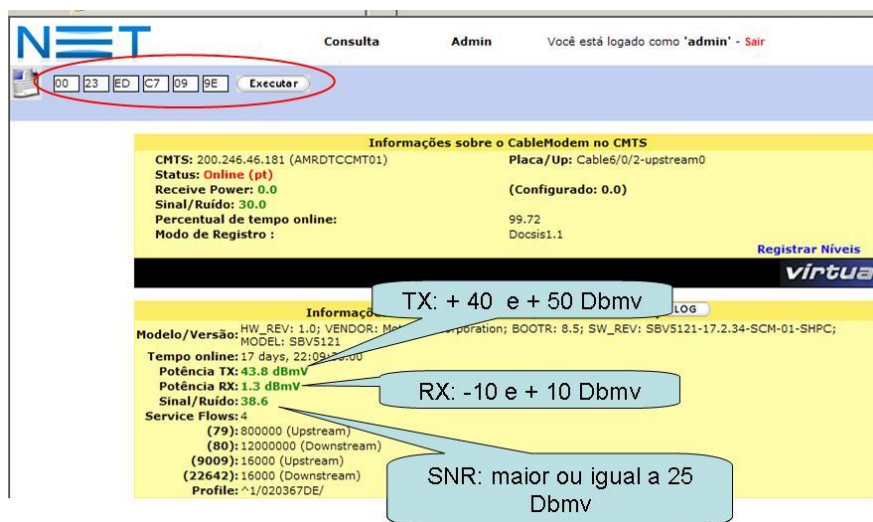


Figura 2: Página de sinal – padrão NET



Figura 3: Modem Motorola



Figura 4: Modem Scientific Atlanta



Figura 5: Modem RCA



Figura 6: Modem Cisco



Figura 7: Placa de Modem



Figura 8: Placa de Modem



Figura 9: Acomodação de modem em caixas

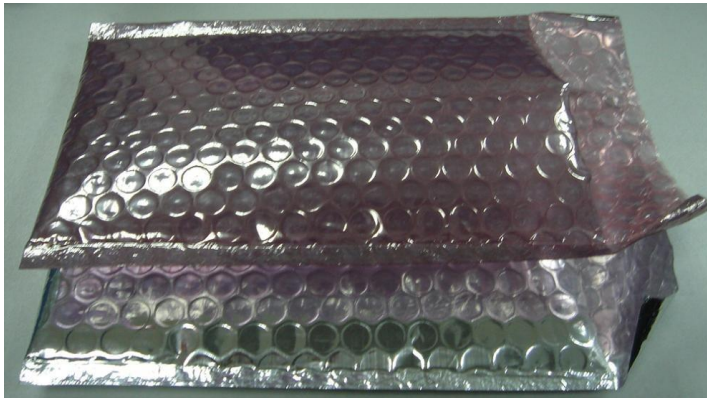


Figura 10: Embalagem para acomodação de modem em caixas

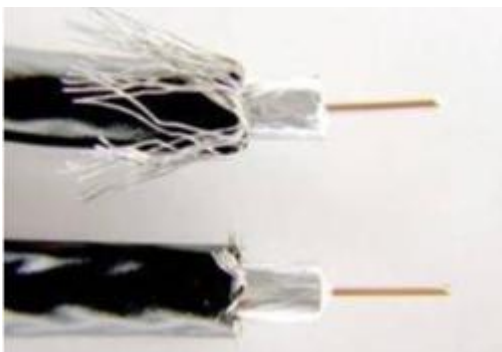


Figura 11: Malha grande ou pequena

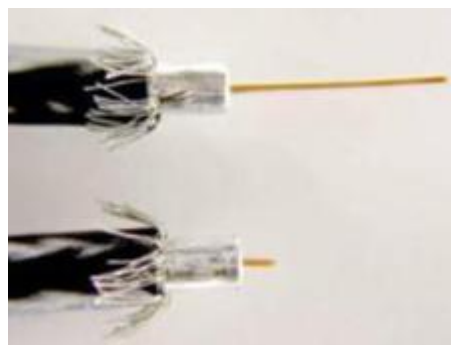


Figura 12: Condutor central grande ou pequeno



Figura 13: Conector mal posicionado

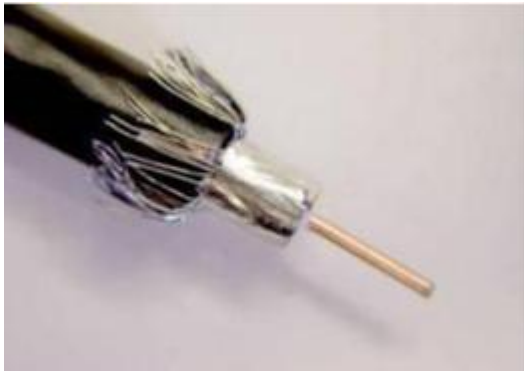


Figura 14: Malha e condutor central Padrão



Figura 15: Conector Padrão



Figura 16: Crimpador



Figura 17: Decapador